



清华职业经理实用管理丛书

清华大学职业经理训练中心指定教材

丛书主编 ◆ 骆建彬



Four Steps for Project Management

项目管理四步法

周小桥 ◆ 编著

4.5

6

清华大学出版社

清华职业经理实用管理丛书
清华大学职业经理训练中心指定教材



骆建彬 ● 主编

项目管理四步法

Four Steps for Project Management

周小桥 ● 著

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理四步法/周小桥编著. - 北京: 团结出版社, 2003.1

(清华大学职业经理实用管理丛书/骆建彬主编)

ISBN 7-80130-674-0

I. 项… II. 周… III. 项目管理 IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 104509 号

出版: 团结出版社

(北京市东城区东皇城根南街 84 号)

[电话 (010) 6513. 3603 (发行部) 6524. 4792 (编辑部)]

<http://www.tuanjiechs.com>

E-mail: unitypub@263.net.

经销: 全国新华书店

印刷: 北京天方印刷厂

开本: 670 × 970 毫米 1/16

印张: 11.5

字数: 190 千字

印数: 8000 册

版次: 2003 年 1 月 第一版

印次: 2003 年 1 月 (北京) 第一次印刷

书号: ISBN 7-80130-674-0/F·55

定价: 26.00 元

(如有印装差错, 请与本社联系)

清华职业经理实用管理丛书编委会

主编：骆建彬

(博士,清华大学职业经理训练中心主任,清华大学副教授)

委员：(排名不分先后,以姓氏笔划为序)

王连义	王小明	车宏生	田光宇	李先耀	朱耀祥
吴志强	吴绪模	吴建基	陈伟	严鸢飞	罗振璧
周小桥	金波	姜荣国	张超中	高其富	梁雅杰
章义伍	程社明	傅遥	傅明智	杨世茁	

执行主编：朱耀祥

特邀编辑：宋津津

目录

总 序	1
前 言	5
第 1 章 ■ 项目管理概论	
1.1 项目与项目管理	13
1.2 项目管理专业组织	19
1.3 项目管理生命周期	20
1.4 项目管理所涉及的知识领域	22
1.5 项目管理与其他管理方式	24
本章小结	27
复习思考题	28
第 2 章 ■ 启动项目——第一步	
2.1 发起项目	31
2.2 授权启动项目	35
2.3 任命项目经理	36
2.4 组建项目团队	41
2.5 确定项目利益相关者	52
本章小结	57
复习思考题	58
第 3 章 ■ 计划项目——第二步	
3.1 制定项目计划	61

3.2	确定项目范围	66
3.3	配置项目人力资源	72
3.4	制定项目风险管理计划	78
3.5	编制项目进度表	84
3.6	确定项目预算	96
3.7	制定项目质量保证计划	102
3.8	制定项目沟通计划	107
3.9	制定采购计划	109
	本章小结	112
	复习思考题	114
第4章 ■ 实施、跟踪与控制项目——第三步		
4.1	实施项目	119
4.2	跟踪项目	132
4.3	控制项目	143
	本章小结	156
	复习思考题	158
第5章 ■ 收尾项目——第四步		
5.1	项目移交评审	163
5.2	项目合同收尾	166
5.3	项目行政收尾	166
	本章小结	172
	复习思考题	173
附录1 ■ 项目管理常用网址		175
附录2 ■ 参考书目		177

总序

2001年12月11日中国正式加入世界贸易组织(WTO),是中国改革开放中的一个里程碑,也意味着进入了一个新阶段。从此就经济而言,彻底的开放使中国已完全纳入全球一体化的轨道。

“和世界完全接轨”已不能停留在口头上,而应迅速付诸实际的行动。从长远来看加入WTO会使我国吸引更多的外资,为我国国际贸易和国民经济的进一步高速增长,赢得前所未有的机遇,十年以后将可能使我国的GDP再翻一番,其利益是不言而喻的。但从近期来看各行各业将面临严峻的挑战。

世贸组织总干事泰国素帕猜·帕尼差帕博士指出:“如果不利的情况发生,中国加入世贸组织将会使整个国家到处充斥着进口的农产品和工业制成品,这将使已经处于困境的农村地区和脆弱的国有企业的情况变得进一步恶化。同时,随着效率更高的外国公司进入中国从事生产和进口国外商品,8500万国有企业工人中约有2500万人将会失去工作。不应忘记,中国的WTO进程始终伴随着风险与憧憬。”在我国加入WTO一年后,虽然总的情况漂亮。但他又说:“我不相信影响在加入世贸的第一年就体现出来,但是中国会逐步找到自己的角色。”

为此,我们决不能掉以轻心,没有相应措施或政策稍有不慎,就可能破坏当前安定团结的大好局面,导致经济混乱、企业破产、社会动荡、失业增加等不小的风险。“事在人为”,化解这一风险的最根本也是最重要的措施,就是加强“管理”,为社会快速培养出一支过去稀缺、现在迫切需要的庞大的职业经理人队伍,这些应该是“符合现代企业制度需要、懂得

世贸游戏规则、和世界接轨的、善于竞争、敢于胜利的新世纪职业经理人”，这是当前我们面临和应该负起的历史责任。

清华大学职业经理训练中心自成立之日起，我们就以“建立管理模式、塑造职业经理”为己任，秉承清华大学“自强不息、厚德载物”的校训先后已为社会各界培训了两千余名职业经理，并博得社会的好评。在我们长期办学实践中，通过和各地许多学员的交流，深谙熟知我们的管理人员在“寻找什么，关注什么，做什么，怎么做”。

我们依托清华大学雄厚的师资力量和北京地区的专家学者，参照跨国公司培训职业经理人的思路方法，国际知名大学培养经济管理人才的教学内容，已经创立了一套符合中国国情的职业经理训练模式。为了解决国家和社会的急需，和应对入世的冲击，快速培养出千百万职业经理人，我们编辑和出版这套“清华职业经理实用管理丛书”以便与社会共享我们的经验与知识。

这套系列丛书的主要特点是：除少数必备的理论知识外，丛书以实用为主，即使涉及理论部分，也尽量做到深入浅出，强调学习后的可操作性，每一本书学完后，都能掌握和书主题相关的数种实用操作方法。丛书中每本书的选题，从主题到内容都是当今国内外重视的热点、现实商务活动和管理实践中的主要问题；内容取材有的是国外最新资料，也有的是国内实践中的宝贵经验。

当前市场上见到的管理类书籍大部分都由欧美书籍直接翻译而来，虽然其间不乏善本，但也有一部分书籍不仅翻译水平不高，更由于国内外社会环境的不同，思想人文的迥异，国人读来有的难于理解，也不容易借鉴学习。

我们丛书的内容取材尽量考虑国内的实际环境和国情，最大限度满足国内的需求。书中各种案例既有取自国外的先进经验，更多的来自国

人本土的实践,读者读来不会像读翻译书那样有生涩和隔靴搔痒之感。

我们充分考虑到企业经理人员事务的繁忙、时间的紧迫,没有可能去阅读那种卷帙浩繁、内容综合的大部头书,而是主题明确、短小精悍,每本书一个主题,大都在十五万字左右,一般不超过二十万字。这就便于读者在短期内能阅读完毕,真正做到开卷有益。

丛书的写作风格上我们尽量做到文字流畅,易读易懂,适合个人阅读的自主学习方式。同时也注意到轻松、活泼,并能激发读者的兴趣。这一系列丛书面向广大的读者群,我们希望在短期内培养出素质高、能力强的千百万职业经理人,以应对进入 WTO 的挑战。

我们除聘请了清华大学校内及其他高校中理论知识渊博、实践经验丰富的教授、副教授和博士生导师写作外,还诚邀国内长期工作在商务和管理第一线,精通业务并熟悉国情的高层管理人员和专家,还将邀请香港、美国的专家、教授来执笔编写,力求做到此系列丛书的高水平和高质量。

21 世纪已经来临,新世纪给中华民族的复兴带来了巨大的机遇和希望,培养出一支庞大的“21 世纪职业经理人”队伍,既是很多人的理想,也是推动社会高速前进达到这一目标的客观要求。让我们和读者携手来共同迎接这一光辉灿烂的明天早日来到。

“清华职业经理实用管理丛书”主编

清华大学职业经理训练中心主任

骆建彬 博士

2002 年 12 月 12 日 清华园

前言

据美国项目管理学会 (PMI) 近期出版的项目管理年鉴统计, 美国公营和私营产业每年用于项目投资的资金高达 2.3 万亿美元, 相对于国内生产总值的 25%。全球每年的项目投资估计在 10 万亿美元左右, 约占 40.7 万亿美元总产值的 1/4。也就是说, 世界 1/4 的总产值用于项目投资。该年鉴还说, 美国有 450 万人从事项目管理工作, 占全国就业人数的 3%。美国以外的其他国家约有 1, 200 多万人是项目管理专业人员, 全世界的项目管理人员超过 1, 650 万人。

在我国, 随着经济的迅速发展, 使得每年的项目投资多达万亿元。仅北京申奥成功一项, 国家将投资 130.4 亿元 (16.25 亿美元) 进行比赛场馆及城市基础设施项目的建设, 今年将有 200 人参与奥委会组委会的工作, 到 2004 年组委会工作人员将增加到 500 人, 到 2008 年这一人数将增加到 4, 000 人。

由于项目管理的理念和它所提供的方法与技术有利于提高效率、保证质量、节省成本, 有效地实现预期目标, 因而受到了各行各业的重视, 并得到了越来越广泛的应用。随着我国加入 WTO, 必然会带来新一轮国际项目投资热潮, 也必然会使我们面临前所未有的、全球化的项目管理的挑战。今年 4 月, 由国家经贸委、联合国工业发展组织在我国成功举行了首届国际项目管理研讨会, 极大地促进了项目管理在我国的发展, 国家项目管理师职业资格认证工作也已全面展开。毋庸置疑, 将会有越来越多的组织采用项目管理的方式来提高其竞争优势, 也将会有越来越多的人员从事项目管理工作。本书的编著正是试图为这些

组织和个人提供有关项目管理的指导和建议。

结构与特色:

本书撰写的线索突出了项目管理生命期的特点,即按照启动项目、计划项目、实施跟踪与控制项目以及收尾项目四个过程来组织材料,阐明各阶段的主要工作及所用的技术、工具与方法,脉络十分清晰。

本书内容深入浅出、通俗易懂,侧重介绍项目管理的理论、工具、技术和方法如何在项目管理过程各阶段的有效运用,与类似的书籍相比,其特色之处在于:

——浓缩笔者十几年项目管理的实践经验与亲身体会;

——体现笔者近年在德尔福-清华汽车研究所、清华大学职业经理训练中心、人民大学工商管理研修中心、北京中加工商管理学院从事项目管理教学、教材开发与企业内训时学员大量的信息反馈;

——在选取一个典型项目管理例子贯彻全书的同时,还引用了大量在项目管理过程中出现的实际问题,再加上简短的专题案例,强调知识的应用;

——使用众多的图表及数据来阐明项目的知识要点及方法,突出其实用性与可操作性;

——在讲解知识点的过程中,穿插练习题,与读者互动学

习,使读者学有所得,习有所悟。

读者对象:

本书既适合于那些刚刚接触到项目管理的新手,指导其尽快进入角色;也适合于那些有一定项目管理经验的项目经理,帮助其提升理论功底与实际操作水平。对于那些希望通过项目管理专业人员(PMP)资格考试与认证的有志之士,同样具有相当的指导作用。

感谢本丛书主编清华大学职业经理训练中心主任骆建彬博士、副主任吴志强教授、张超中先生的大力支持和帮助。感谢执行主编朱耀祥教授的鼎力协助和写作中的指教以及十分有益的讨论,还有宋津津女士协助对书稿的整理。由于作者水平所限,加之成书时间紧迫,如有不当之处敬请读者指正。

周小桥

zxq800@yahoo.com

2002年5月28日 北京

成功项目管理的十大原则

1. “工欲善其事，必先利其器”——事先开发出适合于本组织的项目管理模式与流程，并依靠全员持之以恒地推广、应用和改进；

2. “名不正则言不顺，言不顺则事不成”——项目应得到明确的授权，任命正式的项目经理并制定出合理的项目管理组织机构，明确各自的角色与职责；

3. “其身正，不令而行”——项目经理必须身体力行，领导项目团队致力于项目的成功；

4. “凡事预则立，不预则废”——所有项目活动都应先计划再执行，识别出项目执行过程中可能出现的风险，并制定出相应的响应措施；

5. “磨刀不误砍柴功”——明确项目需求，清楚地界定项目的范围，明确项目的目标及其衡量标准；

6. “统筹兼顾”——项目经理及小组成员必须时刻关注项目的进度、成本、质量性能三大目标；

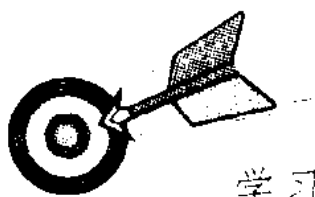
7. “无以规矩不能成方圆”——所有任务的实施都需要严格地跟踪、控制、反馈；

8. “欲速则不达”——坚持阶段性评审，采用渐进的方式逐步实现目标；

9. “众人拾柴火焰高”——争取管理层、客户、投资方和团队成员的积极参与、支持；

10. “不知言，无以知人也”——所有的项目活动都必须生动形象地得以交流和沟通，赏识与承认项目的成功。

项目管理概论



学习目的

学完本章后,您应掌握以下几点:

- ▶ 项目的概念及其特征
- ▶ 项目的管理的概念
- ▶ 项目的管理的目标
- ▶ 项目管理生命期
- ▶ 项目管理的一般过程
- ▶ 项目管理所涉及的知识领域
- ▶ 项目管理与其他管理方式的比较



怎么用

什么是项目?项目管理要“管”什么?项目管理需达到什么样的目标?什么是项目管理的一般过程?项目管理要用到哪些技术与工具?项目管理与其他管理方式的关系怎样?这一章概括介绍了项目与项目管理的有关概念,提供了上述问题的答案。